



Un nou model de evaluare profesională și management al performanței în funcția publică din România

Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru
Dezvoltarea unui sistem de management unitar al
resurselor umane din administrația publică

Structură



1. Context și abordare metodologică



2. Experiența internațională



3. Prezentarea situației actuale



4. Recomandări-cheie privind noul model



1. Context și abordare metodologică

Context

SCAP 2014-2020

SDFP 2016-2020

L153/2017 Legea-
cadru a salarizării

Codul Administrativ
(OUG 57/2019)

Rezultatul 5 al RAS
MRU


Abordare metodologică

Componentele analizei

- Practici și experiențe internaționale (factori de succes, obiective, instrumente de MP)
- Cadrul legal și instituțional al MP (“Cadrul MP de jure”)
- Bariere comportamentale & MP în practică
- Experiențe anterioare de inovare și reforme în MP

Sursele de date

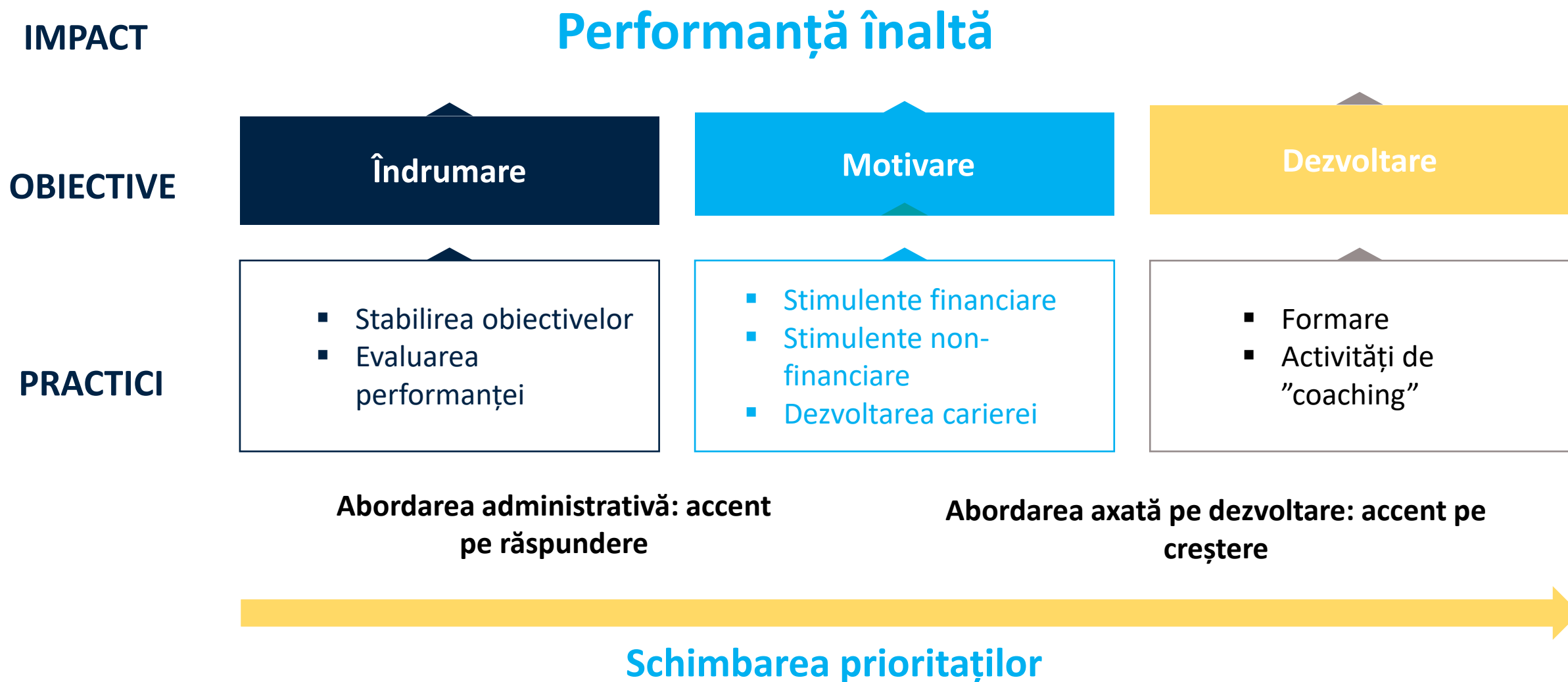
- Diagnosticul inițial + analiză de proceduri și documente interne privind MP din cadrul unui eșantion de organizații publice
- Trecerea în revistă a literaturii de specialitate
- Date administrative ANFP
- Interviuri
- Discuții în format ”focus group”
- Analiza unui eșantion de rapoarte de evaluare
- Sondaj

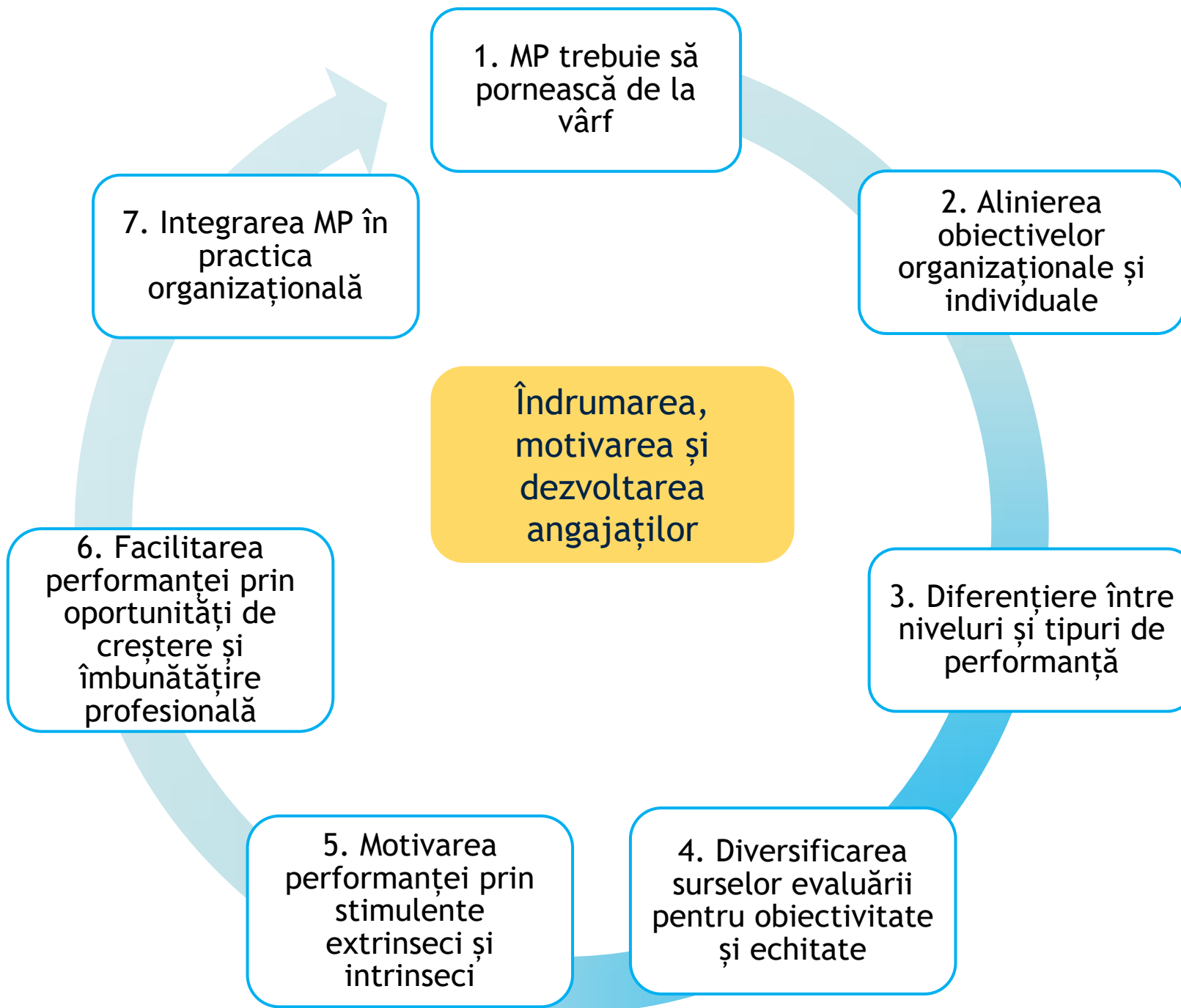


2. Experiența internățională cu managementul performanței în administrația publică

**Obiective, principii și factori de
succes**

Obiectivele și instrumentele MP



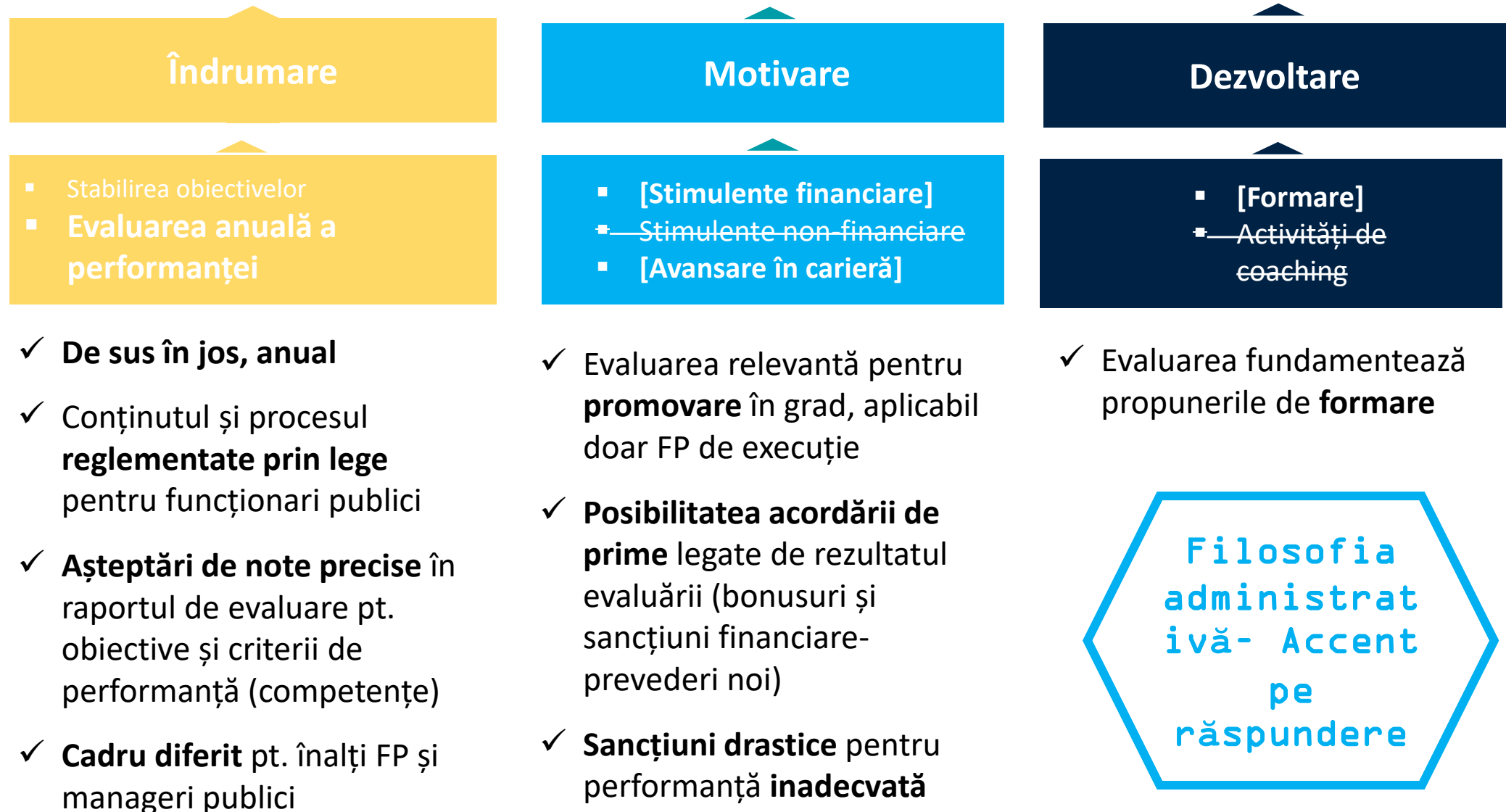


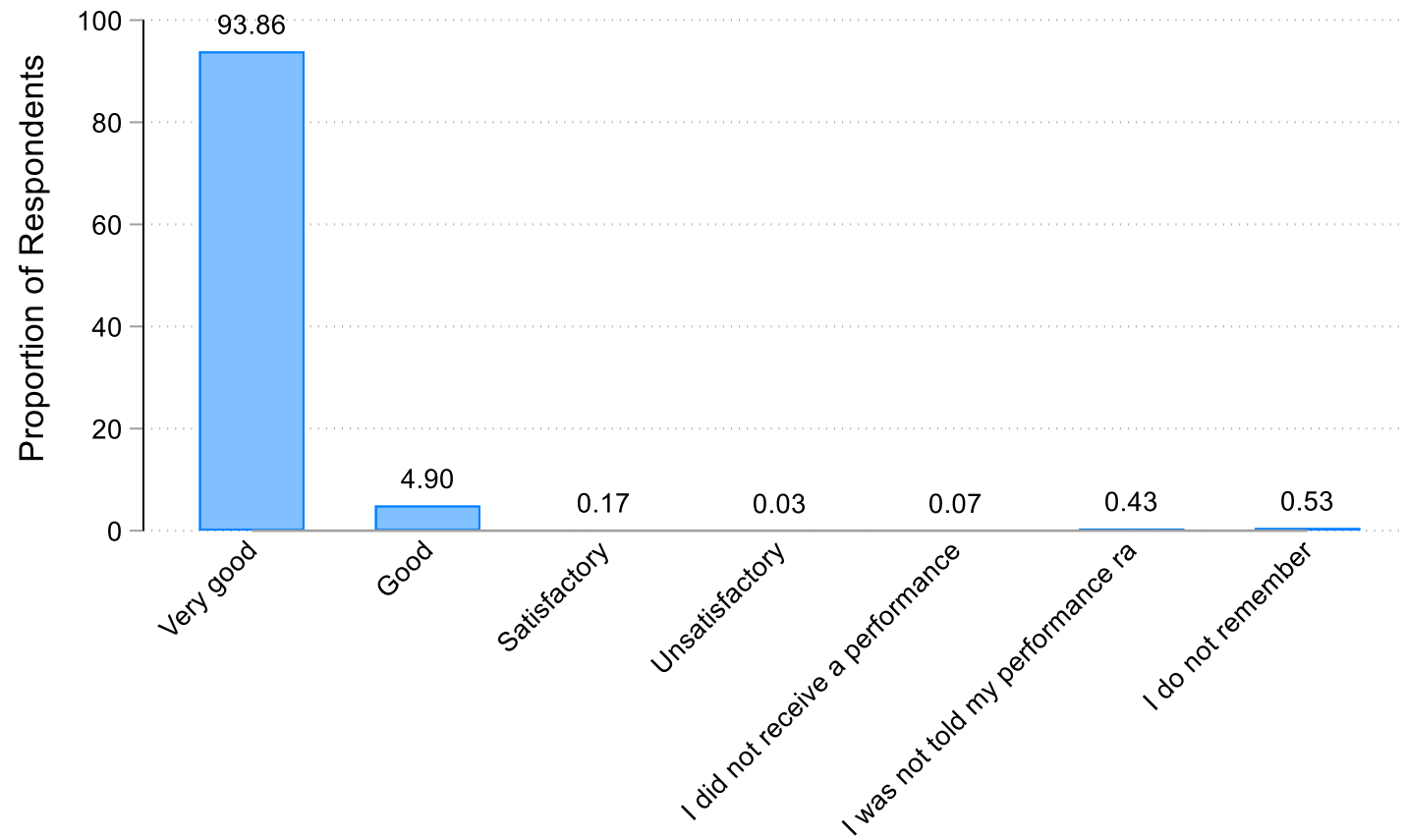
Factori de succes

3. Situația actuală

**Provocările sistemului de management al performanței din administrația publică românească -
Rezultatele principale ale analizei**

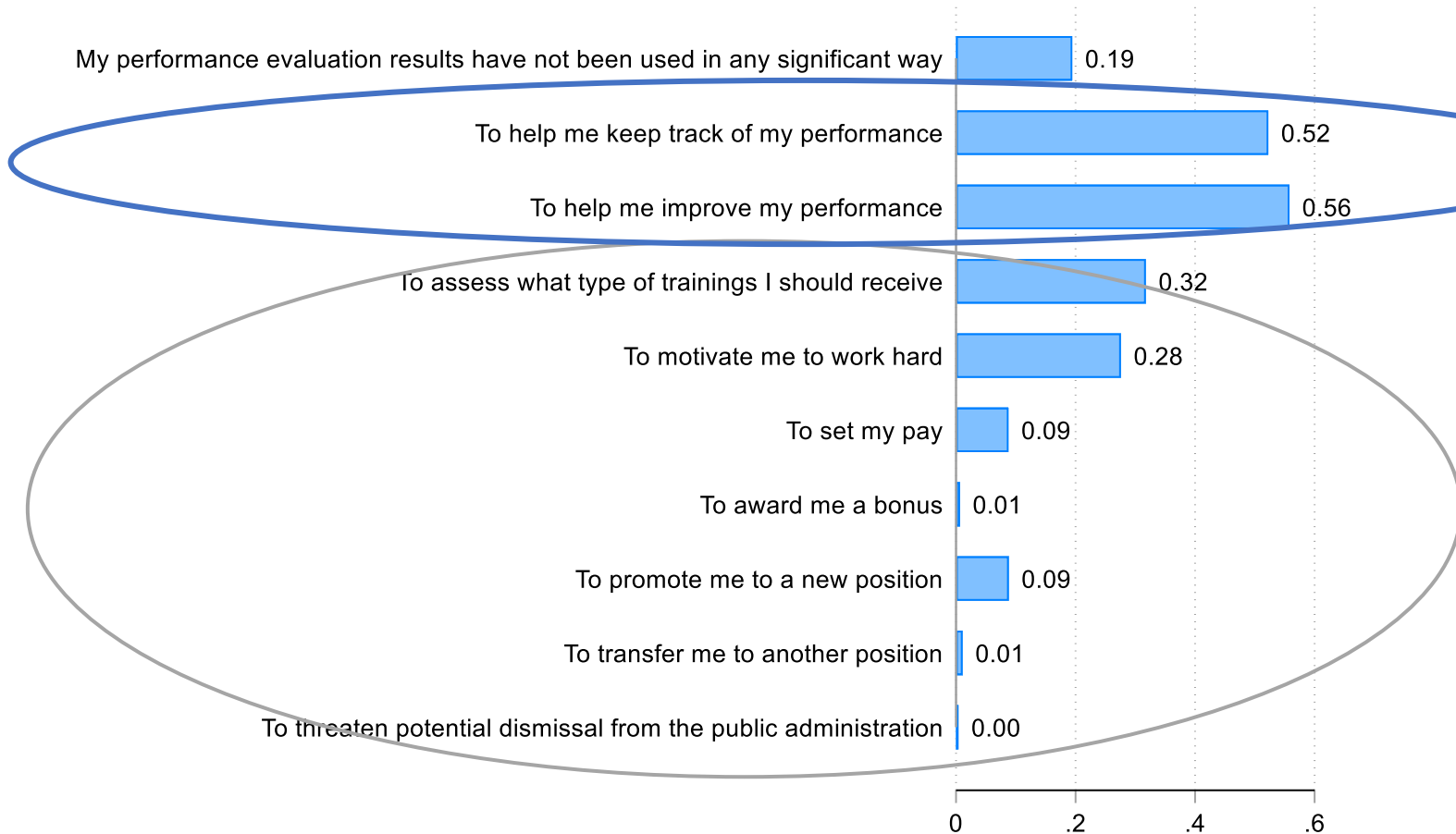
Managementul performanței în lege





If you remember your last performance rating, what was it?

.... dar aproape
toți angajații
primesc cea mai
mare notă



.... Și rezultatele evaluării sunt percepute drept utile, dar într-un mod limitat

Managementul performanței în practică: FP de execuție

Îndrumare

- ✓ Aliniere slabă între obiectivele individuale și cele organizaționale
- ✓ Accent pe **activități** și nu pe rezultate
- ✓ Măsurarea precisă a performanței este **dificilă**
- ✓ Aproape toți angajații primesc **nota maximă**

~~Răspundere~~

Motivare

- ✓ Evaluarea are un impact **neglijabil**/consecințele ei sunt limitate
- ✓ Dificultăți în adresarea cazurilor de performanță **inadecvată**
- ✓ **Experiența cu prime** în trecut a fost caracterizată de lipsă de transparență și decizii arbitrare de acordare
- ✓ **Managerii de succes oferă feedback** frecvent și creează o **atmosferă de lucru productivă**

Dezvoltare

- ✓ **Competențele** nu sunt utilizate adecvat și integrate în nevoile de formare
- ✓ Oportunități inadecvate de **formare** (limitare financiară și de conținut)
- ✓ Lipsa programelor de formare la locul de muncă sau programe de **dezvoltare**
- ✓ **Managerii de succes integrează** forme de „**coaching**” în munca lor

Managementul performanței pentru înalți funcționari publici

De jure

- ✓ Auto-evaluare și evaluarea superiorului ierarhic
- ✓ Evaluare externă, prin comisie numită de către prim-ministru
- ✓ Aceleași efecte prevăzute ca pentru funcționari publici generali de execuție

De facto

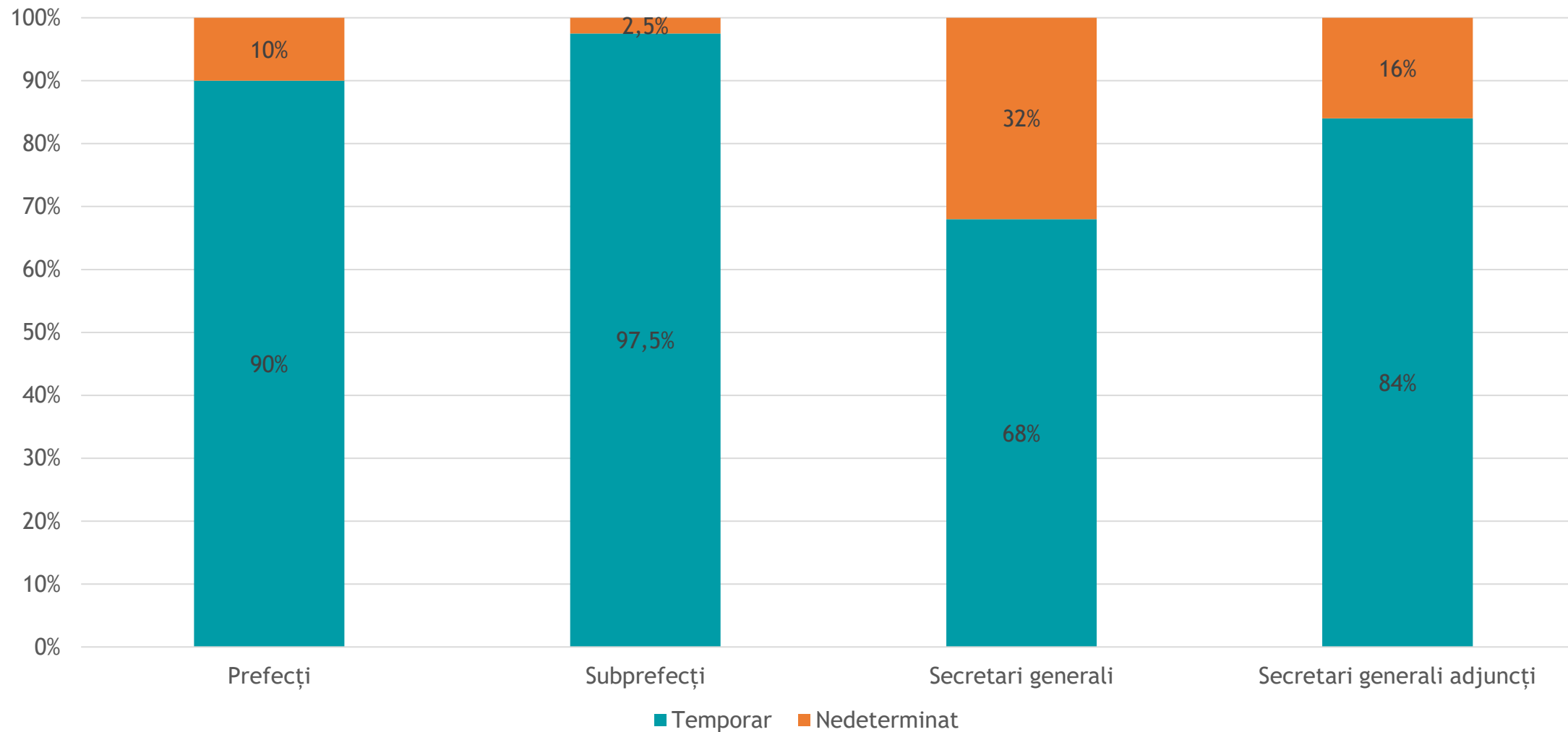
- ✓ Accent pe activități și nu pe rezultate
- ✓ Legătura neclară cu prioritățile organizaționale
- ✓ Nu sunt evaluate competențele de management sau de leadership și nici rezultatele asociate
- ✓ Comisia externă nu are la dispoziție informații adecvate și nici oportunități de formare de specialitate



Verificarea concordanței rapoartelor de evaluare ~ nu o evaluare independentă a performanței IFP

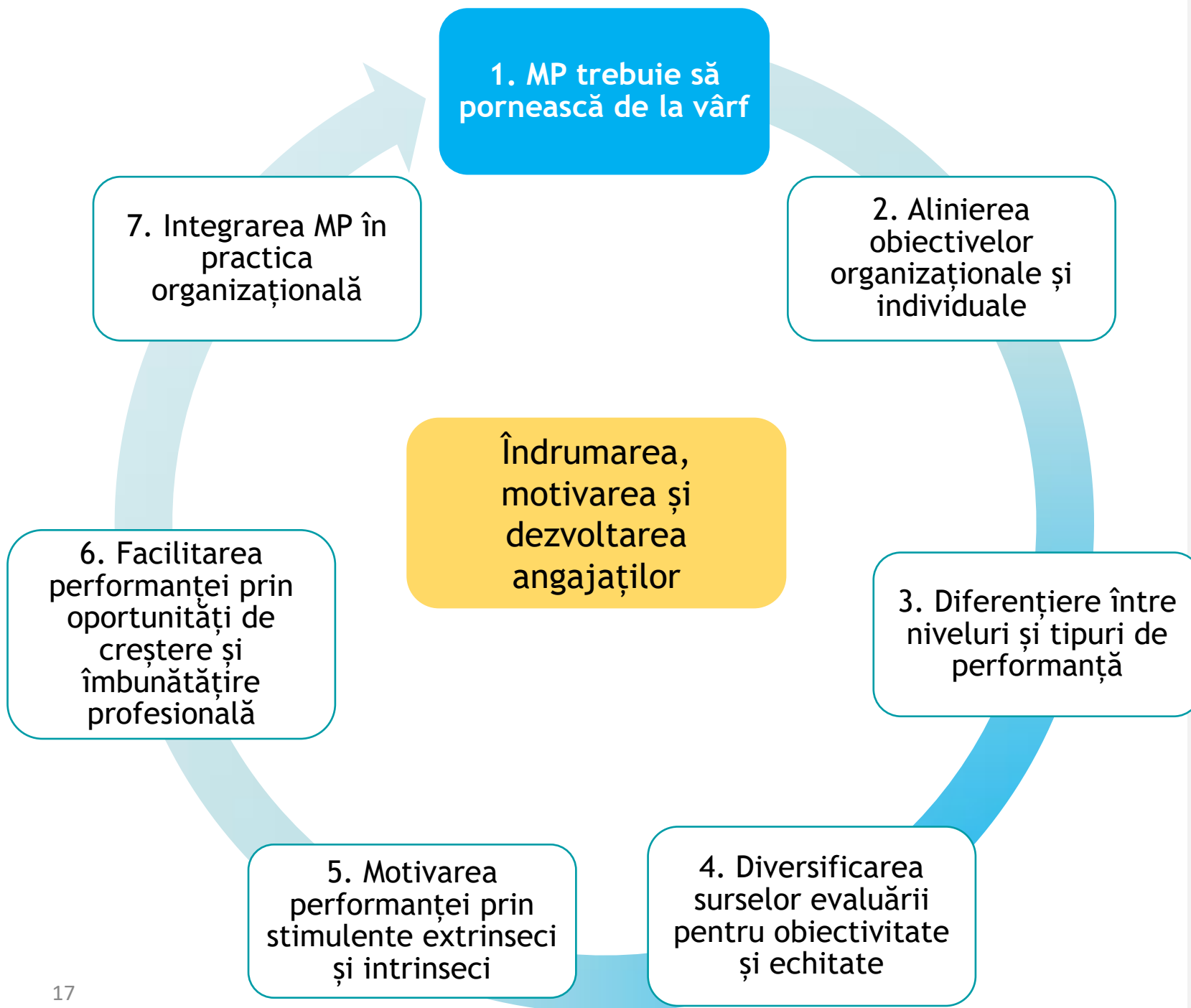
MAI MULT DECÂT ATÂT.....

Procentajul de numiri temporare în poziții de ÎFP raportat la poziții ocupate pe durată nedeterminată 2019



Sursa: date administrative ANFP

4. Recomandări- cheie privind noul model



- ✓ Numirile temporare limitate și legate de performanță demonstrată pentru posturile de conducere și de ÎFP
- ✓ Obiective legate de priorități organizaționale și competențe legate de **management și leadership** în evaluarea ÎFP și a personalului de conducere
- ✓ Consolidarea rolului **comisiei externe** de evaluare a ÎFP: competențe de specialitate, surse de informații extinse, coordonată de SG GSG

1. MP trebuie să pornească de la vârf

2. Alinierea obiectivelor organizaționale și individuale

Îndrumarea, motivarea și dezvoltarea angajaților

3. Diferențiere între niveluri și tipuri de performanță

4. Diversificarea surselor evaluării pentru obiectivitate și echitate

5. Motivarea performanței prin stimulente extrinseci și intrinseci

6. Facilitarea performanței prin oportunități de creștere și îmbunătățire profesională

7. Integrarea MP în practica organizațională

- ✓ Conectare procese de MP individuale cu cele de MP organizaționale
- ✓ Comunicare
- ✓ Formare în stabilirea de obiective

1. MP trebuie să pornească de la vârf

2. Alinierea obiectivelor organizaționale și individuale

3. Diferențiere între niveluri și tipuri de performanță

4. Diversificarea surselor evaluării pentru obiectivitate și echitate

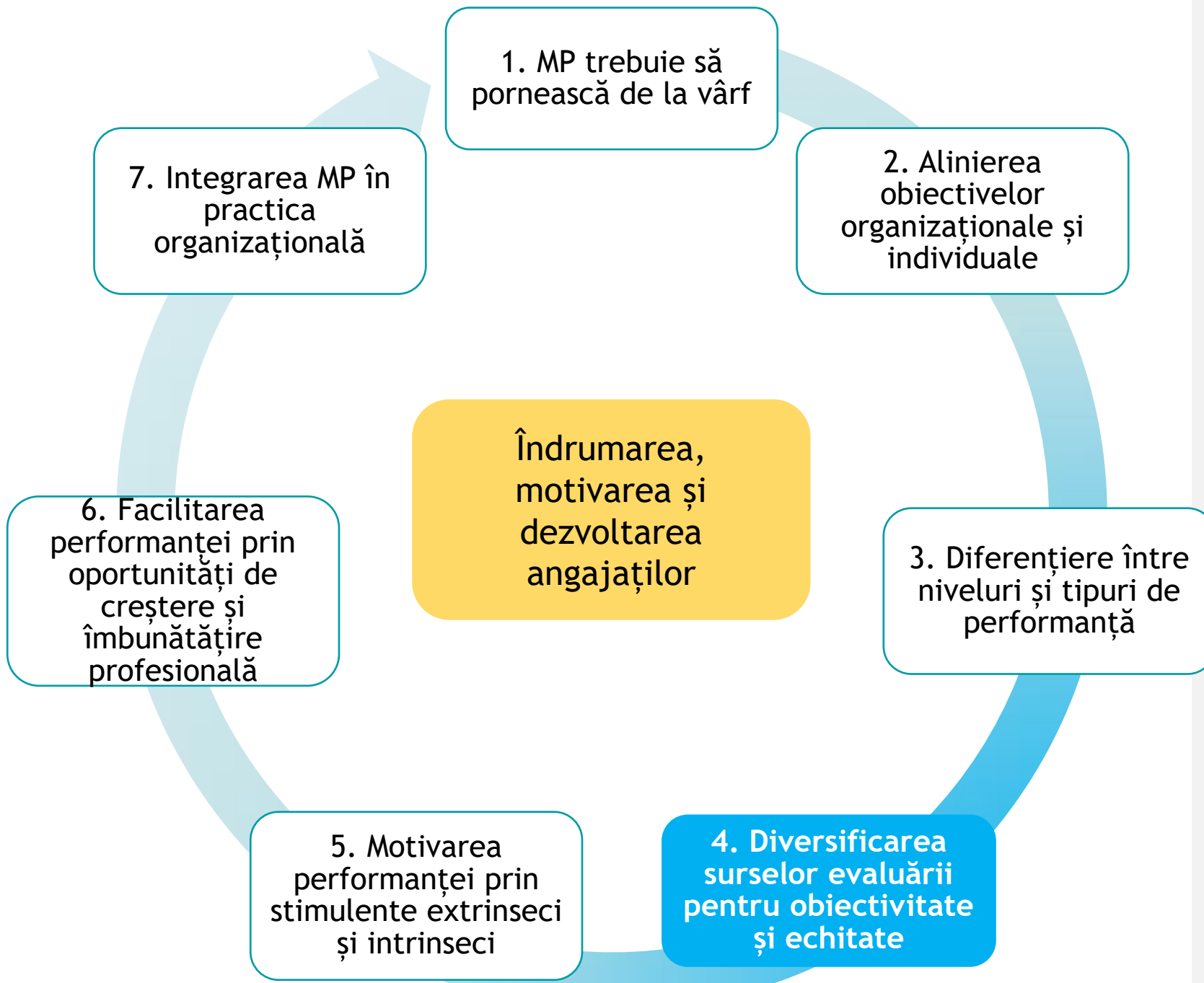
5. Motivarea performanței prin stimulente extrinseci și intrinseci

6. Facilitarea performanței prin oportunități de creștere și îmbunătățire profesională

7. Integrarea MP în practica organizațională

Îndrumarea, motivarea și dezvoltarea angajaților

- ✓ Indicatori de performanță adaptați specificului postului
- ✓ Instruire în cadrul/criterii de referință organizaționale/
Calibrarea notelor
- ✓ Scală de notare echilibrată, cu notarea începând de la mijloc/raport evaluare reconceptualizat
- ✓ Cote pentru note înalte în ultima instanță



- ✓ Auto-evaluare
- ✓ Discuții periodice manager-angajat la 6 luni
- ✓ Interviuri și sondaje interne să contribuie la evaluarea managerilor

1. MP trebuie să pornească de la vârf

2. Alinierea obiectivelor organizaționale și individuale

3. Diferențiere între niveluri și tipuri de performanță

4. Diversificarea surselor evaluării pentru obiectivitate și echitate

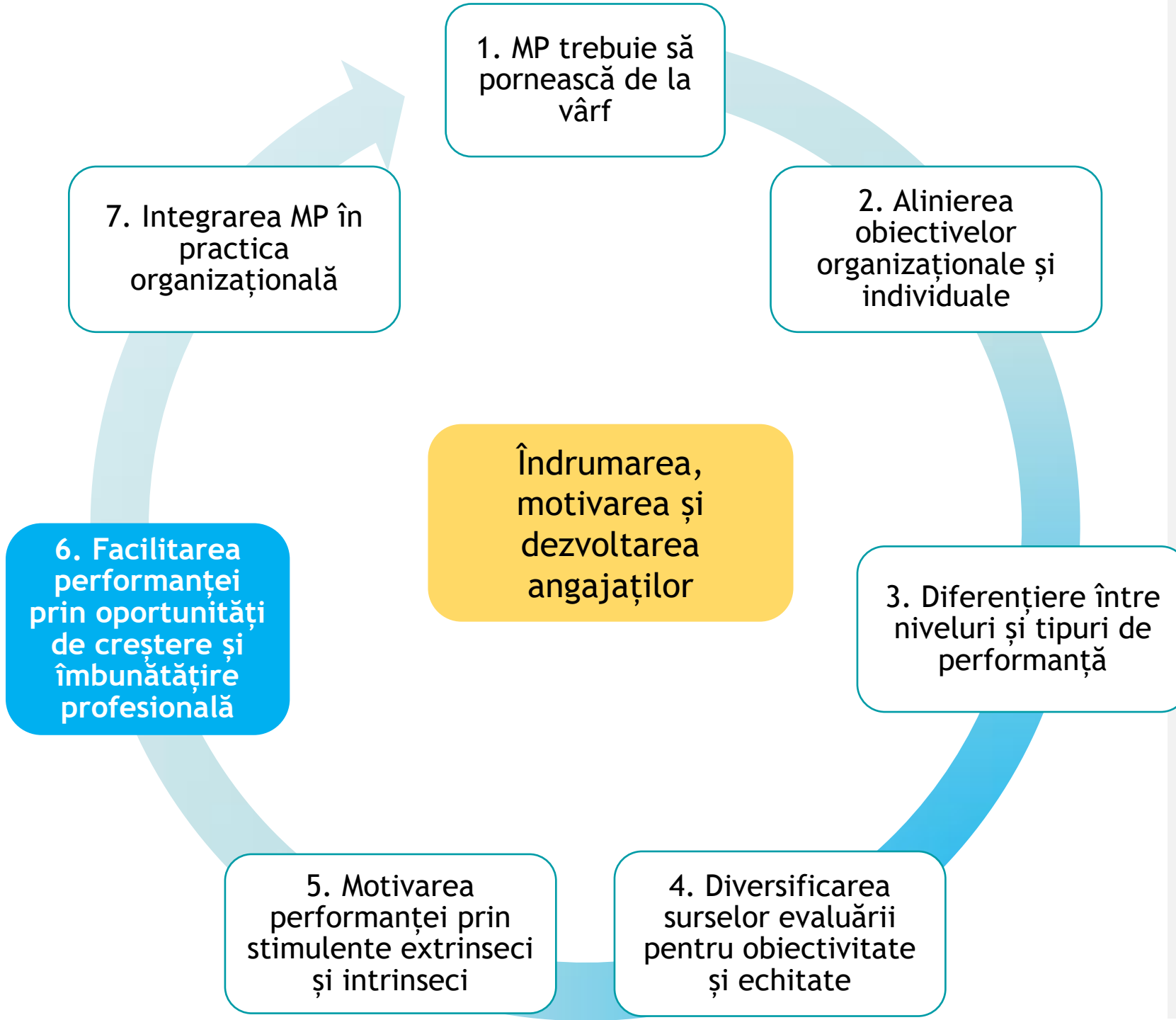
5. Motivarea performanței prin stimulente extrinseci și intrinseci

6. Facilitarea performanței prin oportunități de creștere și îmbunătățire profesională

7. Integrarea MP în practica organizațională

Îndrumarea, motivarea și dezvoltarea angajaților

- ✓ Dezvoltarea și încurajarea managerilor de succes
- ✓ Recunoaștere publică
- ✓ Oportunități de carieră



- ✓ Integrarea competențelor
- ✓ Formare/oportunități de dezvoltare
- ✓ Posibilități de diversificare a muncii & mobilitate internă
- ✓ Feedback orientat către dezvoltare ("coaching")
- ✓ Adresarea cazurilor de performanță inadecvată
- ✓ Perioade de probă

1. MP trebuie să pornească de la vârf

2. Alinierea obiectivelor organizaționale și individuale

3. Diferențiere între niveluri și tipuri de performanță

4. Diversificarea surselor evaluării pentru obiectivitate și echitate

5. Motivarea performanței prin stimulente extrinseci și intrinseci

6. Facilitarea performanței prin oportunități de creștere și îmbunătățire profesională

7. Integrarea MP în practica organizațională

Îndrumarea, motivarea și dezvoltarea angajaților

- ✓ Comunicare
- ✓ Departamente de RU
- ✓ Supervizare și răspundere
- ✓ Continuarea dezvoltării sistemului de MP

Foaie de parcurs: etapizarea implementării reformei

II.1 Crearea și dezvoltarea fundamentelor sistemului

0. Înființarea echipei de management de program



- Modificarea prevederilor legate de numiri temporare
- Revizuirea cadrului de MP și management al carierei pt. ÎFP
- Actualizarea formularului de evaluare (scală de notare, format raport, criterii de performanță/competențe)
- Implementarea și dezvoltarea cadrelor de competență și instruirea managerilor în folosirea lor
- Elaborarea unui cadru de învățare și dezvoltare axat pe MP
- Modificarea cadrului de MP pentru personalul de conducere la nivel de director general și director
- Modificarea sistemului de carieră al FP
- Consolidarea capacității și înființarea unei structuri de monitorizare și sprijin la nivel central pt MP

II.2 Pilotarea/testarea unor măsuri cheie ale reformei într-un eșantion de instituții

Spre exemplu:

- Formarea managerilor în stabilirea de obiective și acordarea de feedback, în calibrarea notelor și în validarea criteriilor de performanță
- Concursuri de inovație și de excelență
- Sondaje de implicare în rândul angajaților

I. Consultare inițială: mobilizarea pentru reformă



III. Ciclul recurent de analiză și evaluare a implementării reformei și măsurilor pilot



IV. Ajustarea sistemului de MP pe baza rezultatelor analizelor și extinderea măsurilor pilot, după caz

Consultare continuă și ajustare a sistemului de MP



Mulțumim!



Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă de
Uniunea Europeană, din Fondul Social European